论家族企业内部治理模式权变决策

唐海凤，徐玉发，梁文光（副教授）

【摘要】家族企业发展初期创造成长奇迹，但中后期家族企业内部矛盾增加以及家族对企业的不当控制，限制了家族企业对社会资源的吸纳、利用和集成，造成人才、管理和信任等资源的短缺。本文从权变的视角，在梳理国内外对于家族企业内部治理模式研究新进展的基础上，基于我国家族企业的特点，建立内部治理模式决策模型，并得出结论：在内部治理模式的选择决策中应注重科学与权变决策，继承家族内部信任优势，进行制度上的理性创新。

【关键词】家族企业；内部治理模式；信任机制；制度传承；决策

【中图分类号】F270.7　　【文献标识码】A　　【文章编号】1004-0994(2016)07-0013-4

一、引言

家族企业在不断发展壮大的过程中，由于企业规模与企业发展理论、实践支撑之间的矛盾，其主要受到如下制约：一方面，家族企业从创立之初，因缺乏理论与实践积累，导致家族企业内部治理模式选择缺乏科学性；另一方面，家族企业盲目崇拜现代公司治理制度，造成内部治理模式决策的盲目性，一旦脱离企业发展实际，内部治理模式由渐进式演变为跨越式引进职业化治理模式，将会使企业面临其内部治理模式与发展实际脱节的风险（吕福新，2003）。这也导致家族企业在自身发展过程中频繁出现“三代而亡”现象。

从委托代理理论来看，无论是实务界还是理论界，对于家族式治理模式的治理效率与治理成果存在两种截然不同的观点：

一种观点认为，从家族企业初创期的先天不足角度考虑，其封闭性决定了家族企业难以向现代公司治理制度转变，不利于其长远发展。坚持这种观点的学者对于现阶段家族式治理持悲观态度。其中，国外研究公司发展理论的学者认为，家族企业在不同发展阶段会受制于家族企业内部需求与外部吸纳能力、速度之间的矛盾。国内学者储小平、李新春（2003）在研究中发现，多数家族企业管理现代化水平较低，未来发展受制于管理资源与能力供给不足，造成家族企业发展困境。以上国内外学者的观点是学术界否定家族式经营的主要观点。

另外一种观点认为，现阶段我国家族企业的家族式治理模式有其合理性，应从我国家族企业发展的实际情况分析家族企业家族式治理模式的本质，以逐步优化与发展的视角看待家族企业的发展壮大。坚持这一观点的学者认为在我国特殊国情下，外在的经营环境决定家族企业必然要经历家族式治理这一阶段。国外学者研究成果表明，伴随企业所有权与经营管理权的逐步合二为一，家族式治理模式所特有的管理权与所有权的融合会明显降低家族企业委托代理成本。因此，家族企业现阶段出现的困境只是阶段性的，逐步使家族企业内部信任向外部拓展并逐步制度化，同时解决好家族企业现阶段外部管理资源引进等问题同样会促进家族企业二次发展。

本文认为，从效率角度看，家族式治理和非家族式治理并不存在优劣之分。家族企业特殊的初创、发展与壮大模式，决定其在发展过程中并不一定要放弃家族式治理模式而选择现代公司治理模式才能壮大，选择与自身发展实际相关并能适应内外部环境的内部治理模式，同时对家族式治理模式的合理要素加以继承，适时进行制度创新，同样会使家族企业基业长青。

二、家族企业界定

（一）家族企业概念界定显性维度——所有权、管理权与代际传承维度

从前期学者的研究成果来看，家族企业的显著特征主要包括家族所有、家族参与以及所有权的代际传承三方面（Cowling 和 Westhead，1998）。通过对家族企业主要特征的分析可知，家族企业从显性维度上进行界定应包括如下要素：①家族企业内部通过血亲与姻亲建立家族网络，并控制着绝大多数具有表决权的股份；②家族企业的管理团队主要由家族内部成员组成；③家族企业的代际传承先后经历管理

【基金项目】国家自然科学基金项目（项目编号：71301054）；国家重点实验室开放基金项目（项目编号：DPMEIHZ201401）

权传承与所有权的传承。

考虑到国内家族企业规模相对较小和规模差异较大的现状，本文将家族企业界定为家族股权占比大于50%的企业，即要求家族成员绝对控股，并经历过所有权与管理权的代际传承。

（二）家族企业概念界定隐形维度——家族价值观

单纯从显性维度（家族所有权、管理权以及代际传承）去界定家族企业会忽略家族建立家族企业的本质意图。因此，国外学者在对家族企业概念进行界定时，提出不仅要满足显性维度的标准，同时还要满足家族成员对于在家族企业内部建立并维持一定家族关系具有强烈愿望的要求，对于家族企业的概念界定需要综合考虑客观与主观两方面的标准。由此，本文对家族企业的界定也会考虑客观与主观两个维度，要求家族对家族企业具备所有权并参与企业管理，同时对企业具备所有权与控制权以及在企业内部建立家族关系的意图都会以代际传承的方式维持。

三、家族企业内部治理模式的三种不同观点

现阶段，关于家族企业内部治理模式的相关研究中，较多的是围绕家族企业内部治理模式的内涵以及其优、劣势展开的，在学术界逐渐形成三种观点，分别是：赞同论、演进论、折中论。三种观点分别从各自的理论基础出发，阐述各自的观点与倾向，如下表所示。

国内外学者对于家族企业内部治理模式的论断

论断	主要观点	代表学者
赞同论	家族企业现阶段的困境只是阶段性的，实现对家族企业优势的有效传承并适时进行制度创新会实现二次发展	国外学者：Christina（2004） 国内学者： 杨玉秀（2010） 吕福新（2003）
演进论	家族式治理模式因家族企业初创期的封闭性造成其对外部资源的吸纳数量与速度难以满足自身发展，家族企业应以逐步优化或是演进的方式实现内部治理模式的转变，向现代公司治理制度转变	国外学者：Dunfee和Warren（2002）、Shleifer和Vishay（1997）、Edith Penrose（2006） 国内学者：苏琦（2006）、木志荣（2004）
折中论	家族企业内部治理模式没有一种放之四海而皆准的模式，存在多重选择或是多重选择的组合模式，模式的选择应与其所处的内外部环境相吻合、相适应	陈凌（2005） 储小平等（2003） 张韶华（2006） 原惠群（2010） 李新春等（2006）

在影响家族企业内部治理模式选择的各种因素中，因影响因素的多样性，同时受到多种因素组合的影响，家族企业并不存在一种特定的内部治理模式，模式的选择会因影响因素的强度和组合方式的不同而不同。

四、家族企业内部治理模式权变分析

权变理论坚持因时制宜的思想，认为管理方法与技术应伴随内外部环境因素的不同而相应发生变化。国内外学者一致认同内部与外部两方面的因素会同时影响家族企业的内部治理模式选择，其中国内学者原惠群和张昭（2006）总结出其影响因素主要来自于两方面，分别是家族企业内部的制约因素和家族企业经营环境的外部限制因素。鉴于影响家族企业内部治理模式选择的因素具有来源多样性的特征，家族企业的内部治理模式选择也会相应地表现出多样化与均衡性特征，因此，家族企业内部治理模式的选择决策综合受到来自内部和外部双重因素的影响。

（一）内外部环境因素分析

一般而言，企业的经营管理不可避免地受到外部因素的影响，如市场的完善程度、相应的法律制度的完善程度等，同时还会受到诸如企业发展规模、企业创始人的个人特质以及企业经营过程中对于内部治理模式选择的路径依赖程度的影响。因此，企业应使自身经营与外部环境相适应，实现成本最小化与效益最大化的目标，并考虑其家族属性与企业属性，确保家族成员对于家族企业的绝对控制权，进而综合内外部因素作出内部治理模式的选择决策。

企业经营是在内部环境与外部环境的基础上，实现自身经营目标的过程，外部环境因素的动态性与多样性是影响企业经营目标的重要因素。基于家族企业属性，家族企业内部治理模式决策主要受到三大外部环境因素影响：外部法律制度的完善程度、社会信任水平以及职业经理人市场的完善程度。外部法律制度的完善程度越高，社会信任水平越高，职业经理人市场发展越完善，则家族企业所处外部环境越优越，越有利于家族企业的发展壮大。

家族企业自身的内部影响因素也是其内部治理模式选择决策的重要影响力量，因内部因素的可控性较强，往往在家族企业内部治理模式选择决策过程中被忽略。结合家族企业的家族与企业双重属性特征，影响家族企业内部治理模式选择决策的重要内部因素包括：家族创业者的个人特质、家族企业发展规模以及家族企业文化。其中，家族创业者的开放程度越高、家族企业文化兼容性越高，企业内部环境越优越。而对于家族企业发展规模这一因素，则应结合家族企业的具体发展阶段加以分析，针对不同阶段的发展规模所形成的内部治理结构，选择相应的内部治理模式。

（二）家族企业内部治理模式权变模型

从关系与契约两个维度划分家族企业内部治理模式，主要分为四种：强关系与弱契约的家族式治理模式、关系与契约均衡的折中治理模式、强契约与弱关系的职业化治理模式和强契约与强关系的家族式、职业化相结合的治理模式。

1. *家族式治理——强关系与弱契约结合的治理模式。*当家族企业的外部环境限制性较强、内部环境的制约因素较多时，家族式治理模式成为较为有效的治理模式。此时，家族企业牢牢掌控在家族手中，其所有权与管理权归家族所有，正如家族企业初创期，家族成员组成了家族企业的管理层，家族一言堂治理模式取代了正式的制度性契约。在此阶段，家

族企业并不重视正式企业制度的建立，对于企业经营章程、三权分立的治理结构等并不重视，而对于非正式的家族控制机制，例如长幼有序的家族内部秩序则是这一阶段家族企业的关注点。

在这种强关系弱契约的家族式治理模式下，拥有家族企业所有权与管理权的家族成员之间因血亲关系与姻亲关系具有极高的内部信任，对于家族企业的经营目标与企业愿景具有较高的一致性认同，有效地降低了委托代理成本，同时这种一致性认同能够降低家族成员之间的协调成本，搭便车行为得到有效制约。这种强关系、弱契约的家族式治理模式对于偶发性的机会主义行为主要从道德或是道义上加以惩戒，由此产生的管理成本较低。另外，当这一阶段有少量外部人员引进时，家族成员也会采用非正式沟通的方式与其建立高度信任的私人关系，因此家族企业在经营过程中的摩擦与矛盾较少。但这种注重关系而弱化契约的家族式治理模式并非完美无缺，一方面弱化契约导致家族企业正式的治理结构缺失，董事会、监事会以及股东大会并未正式形成，家族企业经营管理的随意性较强，家长式一言堂情况时有发生；另一方面，强关系导致家族企业正式制度契约被弱化，仅仅依靠家族关系的软性约束风险较高，一旦经济利益的矛盾冲突突破了亲情的可承载范围，家族式治理的优势将不复存在，甚至会带来更加严重的危机——家族企业分裂。在这种家族式治理模式中，由于家族成员之间的合作创业与经营是市场行为，一旦失去血亲与姻亲关系的维系，家族企业创业或守业失败的风险与概率较高。这就决定了此种治理模式只适用于家族创业初期——外部交易简单、内部协调顺畅的特殊阶段。需在家族企业家族式治理模式优化与改进过程中，保持血亲与姻亲所带来的天然信任，同时加强制度创新，从家族约束与制度制约两方面实现家族式治理模式的优化升级。

2. *折中治理——实现关系与契约均衡的治理模式。*伴随家族企业的发展，业务向多样性发展，此时对于外部管理资源的需求必然增加，与外部环境不协调的因素逐渐显现。一方面家族企业具备了引进外部管理人员的需求，拥有了内部治理结构变革的必要性需求；另一方面，随着外部环境因素冲突显性化，外部环境限制性因素增多，家族企业比较适合采用折中治理模式。此时，随着家族企业经营范围的扩大，外部职业经理人逐步进入家族企业的管理队伍，家族企业对于外部资源的吸纳能力增强，在原有亲情约束的前提下，着手建立正式的企业经营管理制度，从家族与制度两方面来规范企业经营行为。初期的家族企业外部经理人员的引进会带来阶段性的信息不对称，产生一定的双边道德风险，造成家族成员与外部经理人员的合作困局，但通过非正式的交流沟通，建立相互信任的私人关系，结合本阶段正式企业制度的建立，家族企业内部家族成员与外部经理人员的合作双赢局面可以实现。

3. *职业化治理——兼具强契约与弱关系的治理模式。*在家族企业逐步适应外部环境的过程中，家族企业的外部环境制约因素越来越少，自身发展所形成的内部制约因素却逐步增多。一方面，家族企业规模的增大使得家族企业对于外部人力资源、信息资源以及资金的需求增多；另一方面，家族企业文化与市场规则的碰撞所带来的内部震荡加剧，必然要求家族企业从内部进行变革。这一阶段家族企业宜采用强契约弱关系的职业化治理模式。

在此阶段，外部较为完善的法律制度打破了家族企业职业化治理的隐忧，在这种治理模式下，家族企业建立了正式的治理结构，董事会、监事会以及股东会相互制约，完善的管理制度保证决策的科学性。此时正式规章制度的建立、家族正式控制机制的形成会有效抑制职业经理人的机会主义行为。但在此阶段，家族成员往往忽视与外部职业经理人之间的非正式沟通，原有的高度信任机制逐步淡化，同时由于职业经理人的引进，原有的亲缘关系被淡化，从而容易产生家族成员与职业经理人各自为政、各有所图的局面。双方各有各的意图，家族成员抱着雇佣职业经理人为自己打工的心态，而职业经理人也抱着为家族成员打工的心态，导致双方对于一致性目标认同的弱化，不利于形成符合家族企业实际发展的共同愿景，机会主义的产生与制度性的约束矛盾重重。职业化治理在初期引进的过程中，遭遇水土不服的尴尬，此时家族企业原有的内部信任机制的有效传承，以及通过非正式沟通的方式建立相互信任的私人关系至关重要。制度并非万能，但关系与制度的结合却可以实现家族企业家族成员与职业经理人对于目标的一致性认同，降低机会主义风险。

4. *基于家族信任的职业化治理模式——具备强契约与强关系的治理模式。*家族企业通过逐步变革与优化，内部的限制性因素渐渐减少，同时外部制约因素也渐渐减少，家族企业较为适合采用兼具强关系与强契约的职业化治理模式。在此种治理模式中，家族企业既具有高度的内部信任关系，同时获得了自身发展所需的人才资源，在我国特殊的以关系、情感为导向的经营环境中极具正向作用。

融入家族信任的职业化治理模式兼具契约规范化与关系柔性化的优势，具备了刚性的制度规范和柔性的感情约束。一方面，契约治理促使家族企业建立规范化、实用性的规章制度，相互制约的三权分立的公司治理机制渐趋完善，此时家族企业治理效率显著提升；另一方面，重视家族企业内部非正式的控制机制的建立和维系。在这种融入家族信任的职业化治理模式下，家族成员通过正式沟通实现有效合作，确保家族企业高效运作，再借助非正式沟通建立私人关系，强化家族内部成员与外部职业经理人对经营目标的一致性认同。在此种内部治理模式中，符合家族企业经营目标的共享价值观建立在有效的内部沟通、家族信任的外部化以及家族企业利益的共享机制基础上。家族成员与外部职业经理人

之间不再是单纯的雇佣和被雇佣的劳资关系，而是以一种机密合作、高度信任的伙伴关系存在。家族企业不再完全为家族成员所掌控，职业经理人通过高效的企业经营获得了家族企业部分股权，此时，家族企业的经营绩效好坏，关系到家族成员、职业经理人以及外部投资者等多方利益，这种股权结构对于家族成员和职业经理人的合作治理效率起到积极的促进作用。而在家族成员和职业经理人的约束方面，职业化治理的本质要求是通过制度约束家族成员和职业经理人行为。在制度约束无法企及的方面，高度的信任关系也会对家族成员和职业经理人形成软性约束，制度和信任极大化地缩减了双方机会主义行为空间，最终实现家族企业的低成本高效率运作。

家族企业内部治理模式的选择同时受到外部和内部复杂多样的影响因素的制约。外部环境因素包括外部法律制度的完善程度、职业经理人市场的成熟程度以及社会信任水平；内部环境受家族企业创始人的个人特质、家族企业发展规模以及家族企业文化的影响。在家族企业的内部治理模式的权变选择过程中，对其外部环境与内部环境制约因素的综合考虑必不可少，以此形成家族企业内部治理模式选择的权变决策模型。

家族企业内部治理模式选择模型如下图所示。

家族企业内部治理模式选择模型

五、未来研究展望

我国家族企业的迅速成长为我国经济的发展增添了活力，家族式治理模式能够创造家族企业初期发展的奇迹，就必然存在适应家族企业发展的合理内部治理模式。从国内外的研究成果来看，学者们从不同视角对家族企业内部治理模式进行了研究，对于家族企业的概念界定以及家族企业现阶段的内部治理模式存在不同的见解。本文在综述相关学者的观点的基础上进行深化研究，得出以下结论：①我国家族企业内部治理模式的选择决策具有自身的特殊性，应结合其动态成长性、家族企业双重属性以及由此形成的经营目标多元化特点进行特殊性分析。②我国家族企业内部治理模式的选择决策综合受到内部和外部两方面因素的影响，对影响家族企业内部治理模式选择决策的因素进行识别，是内部治理模式选择的前提条件。③权变原则适用于我国家族企业内部治理模式的选择决策，应结合内部与外部不同环境因素进行权变选择。

鉴于家族企业具有家族与企业的双重属性，应坚持对内外部环境因素进行识别研究，并以此作为权变决策的依据，在做出相应的内部治理模式选择决策后，坚持权变性原则，以实现最优治理目标。

主要参考文献：

吕福新.家族企业的资源短缺与理念接续——宁波方太厨具有限公司持续发展的案例研究[J].管理世界，2003(12).

李新春.经理人市场失灵与家族企业治理[J].管理世界，2003(4).

原惠群，张昭华.基于复杂环境下的中国家族企业多重均衡治理模式研究[J].管理世界，2010(9).

王明琳，陈凌，叶长兵.中国民营上市公司的家族治理与企业价值[J].南开管理评论，2010(13).

王重鸣，刘学方.高管团队内聚力对家族企业继承绩效影响实证研究[J].管理世界，2007(10).

刘建丽.家族治理的经济效率——与公司法人治理的比较[J].经济管理，2007(9).

韩朝华，陈凌，应丽芬.传亲属还是聘专家：浙江家族企业接班问题考察[J].管理世界，2005(2).

陈凌，朱建安.探索创业家族的成长之路——第三届“创业与家族企业成长”国际研讨会侧记[J].管理世界，2008(2).

向中兴.机构投资者与散户在公司治理中的博弈分析[J].商业研究，2004(4).

汪丁丁.理性选择与道德判断——第三种文化的视角[J].社会科学研究，2004(4).

辜胜阻，张昭华.家族企业治理模式及其路径选择[J].中国人口科学，2006(1).

李新春，任丽霞.民营企业的家族意图与家族治理行为研究[J].中山大学学报(社会科学版)，2004(6).

Edith Penrose. Theory of the Growth of the Firm and the Strategic Management of Multinational Enterprises [J]. Management International Review，1994(5).

王明琳，周生春.控制性家族类型、双重三层委托代理问题与企业价值[J]. 管理世界，2006(8).

作者单位：华南理工大学工商管理学院，广州510604